

Braun, Frank; Lex, Tilly

## **Zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft. Jugendhilfebetriebe als neues Modell der Jugendberufshilfe**

*Fatke, Reinhard [Hrsg.]; Hornstein, Walter [Hrsg.]; Lüders, Christian [Hrsg.]; Winkler, Michael [Hrsg.]: Erziehung und sozialer Wandel. Brennpunkte sozialpädagogischer Forschung, Theoriebildung und Praxis. Weinheim u.a. : Beltz 1999, S. 169-181. - (Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft; 39)*



Quellenangabe/ Reference:

Braun, Frank; Lex, Tilly: Zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft. Jugendhilfebetriebe als neues Modell der Jugendberufshilfe - In: Fatke, Reinhard [Hrsg.]; Hornstein, Walter [Hrsg.]; Lüders, Christian [Hrsg.]; Winkler, Michael [Hrsg.]: Erziehung und sozialer Wandel. Brennpunkte sozialpädagogischer Forschung, Theoriebildung und Praxis. Weinheim u.a. : Beltz 1999, S. 169-181 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-93867 - DOI: 10.25656/01:9386

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-93867>

<https://doi.org/10.25656/01:9386>

in Kooperation mit / in cooperation with:

# **BELTZ JUVENTA**

<http://www.juventa.de>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

# Zeitschrift für Pädagogik

39. Beiheft

Zeitschrift für Pädagogik

39. Beiheft

# Erziehung und sozialer Wandel

Brennpunkte sozialpädagogischer Forschung,  
Theoriebildung und Praxis

Herausgegeben von Reinhard Fatke, Walter Hornstein,  
Christian Lüders und Michael Winkler

Beltz Verlag · Weinheim und Basel

Die in der Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anders Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen oder sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur von einzelnen Beiträgen oder Teilen daraus als Einzelkopie hergestellt werden. Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benutzte Kopie dient gewerblichen Zwecken gem. § 54 (2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestr. 49, 80336 München, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

© 1999 Beltz Verlag · Weinheim und Basel

Herstellung: Klaus Kaltenberg

Satz: Satz- und Reprotechnik GmbH, Hemsbach

Druck: Druckhaus „Thomas Müntzer“, Bad Langensalza

Printed in Germany

ISSN 0514-2717

Bestell-Nr. 41140

# Inhaltsverzeichnis

WALTER HORNSTEIN

Erziehung und sozialer Wandel – Brennpunkte sozialpädagogischer Forschung, Theoriebildung und Praxis. Eine Einführung in die Thematik des Beihefts . . . . .	7
--	---

## *Sozialpädagogisch relevante Problem- und Lebenslagen*

KARL NEUMANN

Aufwachsen in Familien. Kindersituationen heute aus pädagogischer Perspektive . . . . .	17
--	----

JÜRGEN BARTHELMES

Raver, Rapper, Punks, Skinheads und viele andere. Beobachtungen aus jugendkulturellen Szenen . . . . .	39
---	----

WALTER HORNSTEIN

Generation und Generationenverhältnisse in der „radikalisierten Moderne“. Theoretische Perspektiven und Forschungsaufgaben in der Erziehungswissenschaft . . . . .	51
--	----

THOMAS GERICKE

Von der Schule ins Aus. Die Krise des Ausbildungssystems und die Aufgaben der Jugendsozialarbeit . . . . .	69
---	----

HERBERT E. COLLA

„In Rußland war ich der ‚Faschist‘, in Deutschland bin ich der ‚Russe‘, eigentlich sollte ich hier nur ‚Deutscher‘ sein.“ Zuwanderung junger Spätaussiedler aus der ehemaligen Sowjetunion – eine Problemskizze . . . . .	83
---	----

## *Konzepte – Arbeitsformen – Praxisfelder*

HEDI COLBERG-SCHRADER

Kindertageseinrichtungen – selbstverständlicher Teil kindlichen Lebens . . . . .	99
--	----

MATHIAS SCHWABE

Sozialpädagogische Prozesse in Erziehungshilfen zwischen Planbarkeit und Technologiedefizit . . . . .	117
--	-----

MICHAEL WINKLER

Flexibilisierung und Integration von Erziehungshilfen. Oder auch: Überlegungen zur Selbstvergessenheit der Pädagogik . . . . .	131
---	-----

ELISABETH HELMING

Hilfen für Familien in Krisensituationen. Vom „Homebuilders Model“ über das „Families First Program“ zu Familienaktivierungs-Konzepten in der Bundesrepublik Deutschland . . . . .	153
--	-----

FRANK BRAUN/TILLY LEX Zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft. Jugendhilfebetriebe als neues Modell der Jugendberufshilfe . . . . .	169
MICHAEL GALUSKE/WERNER THOLE „Raus aus den Amtsstuben ...“. Niedrigschwellige, aufsuchende und akzeptierende sozialpädagogische Handlungsansätze – Methoden mit Zukunft? . . . . .	183
CHRISTIAN LÜDERS Das Programm der rekonstruktiven Sozialpädagogik. Eine Kritik seiner Prämissen und Anmerkungen zu einigen Unterschieden zwischen sozialpädagogischem Handeln und Forschen . . . . .	203
 <i>Aktuelle Probleme der Organisation sozialpädagogischer Praxis</i>	
THOMAS RAUSCHENBACH Grenzen der Lebensweltorientierung – Sozialpädagogik auf dem Weg zu „systemischer Effizienz“? Überlegungen zu den Folgen der Ökonomisierung Sozialer Arbeit . . . . .	223
GABY FLÖSSER/MATHIAS SCHMIDT Konzepte der Modernisierung sozialer Dienste . . . . .	245
 <i>Sozialpolitische Rahmenbedingungen</i>	
LOTHAR BÖHNISCH Sozialpolitik und Sozialpädagogik. Gemeinsame Traditionslinien und ihre aktuellen Bezüge . . . . .	261
WERNER SCHEFOLD Sozialstaatliche Hilfen als „Verfahren“. Pädagogisierung der Sozial- politik – Politisierung Sozialer Arbeit? . . . . .	277
CHRISTIAN V. WOLFFERSDORFF Zwischen Reform und Krise. Neue Verwirrungen über die Aufgaben von Jugendhilfe und Kriminalpolitik . . . . .	291
 <i>Europäische Perspektiven</i>	
WOLFGANG TREDE Konzepte der Heimerziehung im europäischen Vergleich . . . . .	317
FRANZ HAMBURGER Politik und Pädagogik des Sozialen im Prozeß der europäischen Integration . . . . .	339

## Zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft

### *Jugendhilfebetriebe als neues Modell der Jugendberufshilfe<sup>1</sup>*

Im Frühjahr 1993 legte eine Kommission von Fachleuten aus der Jugendberufshilfe, aus Wissenschaft, Politik und Verwaltung, aus Wirtschaft und Gewerkschaften „Empfehlungen für ein zukunftsweisendes Organisationsmodell ...“ für Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebote in der Jugendhilfe vor (ROBERT-BOSCH-STIFTUNG 1995). Die Empfehlungen schlagen vor, Qualifizierung und Beschäftigung für Jugendliche und junge Erwachsene, deren berufliche Integration zu mißlingen droht, betriebsförmig zu organisieren. Dies soll durch die Einrichtung von „Jugendberufshilfebetrieben“ geschehen<sup>2</sup>. Das Konzept sieht vor, die in gemeinnützigen Jugendhilfebetrieben erarbeiteten Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten und so die Betriebe Erträge erwirtschaften zu lassen. Gleichzeitig soll auch privatwirtschaftlichen Betrieben die Möglichkeit eröffnet werden, in subventionierten Ausbildungs- und Beschäftigungsverhältnissen benachteiligte Jugendliche zu fördern. Der Grundgedanke des Vorschlags ist, daß über wertschaffende Arbeit „ein motivierendes und realitätsbezogenes arbeitsdidaktisches Instrumentarium geschaffen wird“, das geeignet ist, die berufliche Integration von Jugendlichen zu fördern (ROBERT-BOSCH-STIFTUNG 1995, S. 8).

Das Modell des Jugendhilfebetriebes ist ein Versuch, die Widersprüchlichkeit zwischen den Zielsetzungen „Arbeitsmarktbezug“ und „Benachteiligtenförderung“ aufzulösen, die Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebote der Jugendberufshilfe kennzeichnen. Diese Widersprüchlichkeit findet ihren Ausdruck in zwei Vorwürfen, die an die Adresse der Jugendberufshilfe gerichtet werden: Der eine Vorwurf lautet, daß ihre Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebote für Arbeitsmarkt- und „Wirtschaftsbedürfnisse“ funktionalisiert würden. Jugendliche würden an tatsächliche oder vermeintliche kurzfristige Betriebs- und Arbeitsmarktinteressen angepaßt und nicht etwa für eine selbständige Lebensführung vorbereitet (BIERMANN O. J.; GALUSKE 1991). Die Jugendberufshilfe ver-

- 
- 1 Der Beitrag beruht auf Untersuchungen, die im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprogramms „Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) am Deutschen Jugendinstitut in München und Leipzig durchgeführt wurden. Die wissenschaftliche Begleitung wurde vom BMFSFJ finanziell gefördert.
  - 2 Das Wortungetüm besagt, daß typische Leistungen der Jugendberufshilfe, nämlich Qualifizierung und Beschäftigung von benachteiligten Jugendlichen, betriebsförmig organisiert und erbracht werden sollen. Da die von uns beschriebenen Beispiele den in den Empfehlungen entwickelten Kriterien nur teilweise entsprechen, benutzen wir in diesem Beitrag den – darüber hinaus kürzeren – Begriff des „Jugendhilfebetriebes“.

leugne bzw. vernachlässige ihre eigenen pädagogischen Zielsetzungen und Ansprüche. Der zweite Vorwurf lautet, daß Jugendliche in Angeboten der Jugendberufshilfe vom wirklichen Leben abgeschottet würden. Qualifizierung und Beschäftigung fänden fernab und ohne jeden Bezug zum wirklichen Arbeitsleben statt. Die Folge für die Jugendlichen seien „Maßnahmekarrieren“ und Risiken der beruflichen und sozialen Marginalisierung (LEX 1997a, S. 238–241; SCHÄFER 1997, S. 308–328).

Das Konzept des Jugendhilfebetriebs stellt den Versuch dar, diese Widersprüche zumindest teilweise aufzulösen. Dem pädagogischen Förderungsanspruch soll dadurch Geltung verschafft werden, daß das Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebot sich in Trägerschaft der Jugendhilfe befindet und/oder von sozialpädagogischen Fachkräften (mit)gestaltet wird. Der Zielsetzung des Arbeitsmarktbezugs wiederum soll dadurch entsprochen werden, daß Jugendliche durch die betriebsförmige Organisation mit Anforderungen, die Ernstcharakter haben, konfrontiert werden. Der Jugendhilfebetrieb soll kein vom ersten Arbeitsmarkt abgeschotteter pädagogischer Schonraum sein, sondern eine Brückenfunktion zum ersten Arbeitsmarkt wahrnehmen.

Die Ausgangsannahme unseres Beitrags lautet, daß mit dem Übergang von Qualifizierungs- oder Beschäftigungs-„Maßnahmen“ hin zu Jugendhilfebetrieben ein neues Verhältnis von Pädagogik und Ökonomie entsteht. Einer pädagogischen Veranstaltung werden nicht nur betriebswirtschaftliche Elemente hinzugefügt; Betriebswirtschaft und Pädagogik gehen darüber hinaus Verbindungen ein, und es ist mit Auseinandersetzungen über Gewichtungen bzw. Vorrang zwischen Betriebswirtschaft und Pädagogik zu rechnen. In der fachpolitischen und -wissenschaftlichen Diskussion stehen sich Befürworter und Gegner einer „Ökonomisierung“ pädagogischer Prozesse und Institutionen distanziert gegenüber. Wir haben empirisch untersucht, wie das Zusammentreffen von Betriebswirtschaft und Pädagogik verläuft und welche Konsequenzen für das „Produkt“ – die Entwicklung des Arbeitsvermögens von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen – beobachtet werden können. Den Hauptteil des Beitrags bilden die Analysen von drei Fallbeispielen zur betriebsförmigen Qualifizierung und Beschäftigung von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Im letzten Abschnitt formulieren wir einige Schlußfolgerungen zu den Möglichkeiten, Grenzen und Konsequenzen einer Ökonomisierung von Angeboten der Jugendberufshilfe.

### *1. Fallstudien zum Jugendhilfebetrieb*

Bei den folgenden Fallbeispielen handelt es sich um Modellversuche, die im Rahmen des Modellprogramms „Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit“ im Kinder- und Jugendplan des Bundes gefördert wurden. Gemeinsam ist allen drei Beispielen, daß die Finanzierung der Qualifizierungs- und Beschäftigungsaktivitäten nicht etwa dem Modellprogramm, sondern Regelförderungen der Bundesanstalt für Arbeit oder Landesprogrammen (BRAUN 1996a) entstammt. Insofern ist die bei Modellversuchen durch die Finanzierungsbedingungen häufig verursachte Wirklichkeitsferne hier nicht gegeben. In einem ersten Schritt werden für die drei Beispiele die Zielsetzungen sowie Stand und Formen der Um-



setzung skizziert. Anschließend werden drei für die Funktionsweise von Jugendhilfebetrieben wichtige Problembereiche genauer beleuchtet, anhand derer das Verhältnis zwischen Betriebswirtschaft und Pädagogik analysiert wird. Dabei geht es um (1) die „Umformung“ von TeilnehmerInnen am pädagogischen Angebot zu Belegschaften, die „für den Markt produzieren“, (2) das Zusammenreffen von betriebswirtschaftlicher und pädagogischer Fachlichkeit bei der Führung des Jugendhilfebetriebs und (3) das Verhältnis des Jugendhilfebetriebs zu seinem privatwirtschaftlichen Umfeld. Ziel der Analysen ist es, die Formen und Konsequenzen der Ökonomisierung von Leistungen der Jugendberufshilfe zu bestimmen.

### *1.1 Jugendhilfebetriebe: pädagogisch-organisatorische Konzepte und deren Umsetzung*

*Fallbeispiel A* ist ein Ausbildungsprojekt für Berufe des Hotel- und Gaststättengewerbes, das 1991 von einem örtlichen Träger der Jugendhilfe im Norden des Landes Brandenburg vor dem Hintergrund des Lehrstellenmangels in der Region initiiert wurde. Die Auszubildenden waren „benachteiligt“ nach den Kriterien § 40c des Arbeitsförderungsgesetzes. Die Arbeitsverwaltung finanzierte die Ausbildung. Lernorte waren die Ausbildungseinrichtung des Trägers, die Berufsschule und – für jährliche Praktika von mehrwöchiger Dauer – Betriebe des Hotel- und Gaststättengewerbes in der Region. Weil viele der Auszubildenden diese betrieblichen Praktika als „Praxischock“ erlebten und die Praktikumsbetriebe den „Trockenübungen“ des Ausbildungsprojekts kritisch gegenüberstanden, wurde die Ausbildung schrittweise zunehmend betriebsförmig organisiert: Im Sommer 1992 wurde die Ausbildungseinrichtung als „Übungsrestaurant“ erstmals einen Monat lang nachmittags geöffnet. In den darauffolgenden Jahren wurde der Betrieb in der Saison immer mehr ausgeweitet. Im Sommer 1995 schließlich wurde mit der Öffnung des Hotels ein ganzjähriger Hotel-, Tagungs- und Gaststättenbetrieb eingerichtet (BRAUN 1996b).

*Fallbeispiel B* ist ein Qualifizierungs- und Beschäftigungsprojekt für junge SozialhilfeempfängerInnen in der Wohnumfeldgestaltung einer Großstadt im Ruhrgebiet, in der der Niedergang von Bergbau und Stahlindustrie zu einer hohen Langzeitarbeitslosigkeit geführt haben (jeder zweite Arbeitslose ist ein Jahr und länger ohne Arbeit). Kommune und Land haben für Langzeitarbeitslose und Sozialhilfeempfänger eigene Förderprogramme aufgelegt. Die im Projekt beschäftigten TeilnehmerInnen werden aus diesen Programmen finanziert. Mittel zum Einsatz von Fachpersonal (z.B. handwerkliche AnleiterInnen) muß der Träger selbst erwirtschaften. Dieser hat 1991 die Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH angenommen, um die Beschäftigungsmaßnahmen erwerbswirtschaftlich ausrichten, Einkünfte zur Entlohnung des Fachpersonals erzielen und die TeilnehmerInnen mit „normalen“ Qualitäts- und Leistungsanforderungen konfrontieren zu können. Seither führt der Träger Auftragsarbeiten im Garten- und Landschaftsbau und der Wohnumfeldgestaltung durch, in denen er junge SozialhilfeempfängerInnen beschäftigt (LEX 1997b).

*Fallbeispiel C* ist ein Vorhaben der qualifizierenden Beschäftigung von arbeitslosen Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit dem Qualifizierungsziel „ökologischer Bauhelfer“. Das Projekt ist in einer grenznahen, strukturschwachen und ländlichen Region Ostdeutschlands angesiedelt und hat die ökologische Sanierung denkmalgeschützter Bauten zum Inhalt. Begonnen wurde 1991 mit der Sanierung eines verfallenen Hofes, der mit jungen ABM-Kräften zu einer Kultur- und Begegnungsstätte um- und ausgebaut wurde. Dem Ziel des Aufbaus eines Sozialen Betriebs folgend, wurden zunehmend kleinere Auftragsarbeiten durchgeführt. 1996 wurde die Sanierung eines weiteren trägereigenen Objekts begonnen. Zunächst wurden weiterhin junge ABM-Kräfte beschäftigt, später junge SozialhilfeempfängerInnen, die über geringe oder keine Berufserfahrung verfügten (LEX 1998).

## 1.2 Förderung und Auslese: Zur Herausbildung produktiver Belegschaften im Jugendhilfebetrieb

Die TeilnehmerInnen an Qualifizierungs- und Beschäftigungsangeboten im Jugendhilfebetrieb haben einen doppelten Status: Zum einen sind sie Adressaten pädagogischer Leistungen, Personen, deren berufliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, deren soziale Kompetenz und sonstige für Erwerbsarbeit relevanten Verhaltensweisen (z. B. Arbeitstugenden) so gefördert werden sollen, daß sie durch Erwerbsarbeit ihren Lebensunterhalt eigenständig sichern können. Zum anderen sind sie Arbeitskräfte, die durch ihre Arbeitsleistungen zum „wirtschaftlichen Erfolg“ des Jugendhilfebetriebs beitragen müssen.

Der wirtschaftliche Erfolg des Jugendhilfebetriebs beruht damit zumindest teilweise auf Leistungen der Belegschaft, die – abhängig vom Produkt, von Erwartungen der Kunden bzw. Auftraggeber und der Konkurrenzsituation des Betriebs – bestimmten Anforderungen genügen muß: (1) Die erarbeiteten Produkte und Dienstleistungen müssen den marktüblichen Qualitätsstandards entsprechen. Wenn das Risiko besteht, daß diese Standards durch Merkmale der Belegschaft unterschritten werden, muß dies durch Verfahren des Qualitätsmanagements korrigiert werden. (2) Quantitative Standards der Leistungserbringung (z.B. Liefertermine) müssen eingehalten werden. Leistungsminderungen in der Belegschaft müssen durch arbeitsorganisatorische Vorkehrungen bzw. beim Aushandeln der Konditionen der Leistungserbringung ausgeglichen bzw. berücksichtigt werden. (3) Den Verhaltenserwartungen von Kunden muß die Belegschaft Rechnung tragen. Dies betrifft allgemeine Verhaltensanforderungen (Höflichkeit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit), aber auch die Fähigkeit, mit Kunden zu verhandeln und in Absprache mit ihnen Arbeitsabläufe zu planen und zu gestalten.

Im *Fallbeispiel A* variieren diese Anforderungen erheblich zwischen den angebotenen Ausbildungsberufen. Bei den Köchen gilt es, die Qualität des Produkts zu gewährleisten, bei den Restaurantfachkräften ist die Qualität des Service entscheidend. Durchgängig gilt, daß die Toleranzen für das Unterschreiten von Qualitätsstandards gering sind. Wenn das Essen nicht schmeckt, die Bedienung unfreundlich ist und die Zimmer schmutzig sind, ist der wirtschaftliche Erfolg des Betriebs in Gefahr. Erschwerend kommt hinzu, daß Umfang und Zeitpunkt der Leistungserbringung sich nicht präzise planen lassen. Dies gilt insbesondere für das witterungsabhängige Wochenendgeschäft, weniger für den Tagungsbetrieb außerhalb der Saison. Wenn an sonnigen Sonntagen die Berliner in die Region einfallen, gibt es im Gartenrestaurant am See Stress. Der, so wird erläutert, sei aber berufstypisch und müsse deshalb auch Bestandteil der Ausbildung sein.

Wie versucht nun der Jugendhilfebetrieb diesen Anforderungen an die Belegschaft gerecht zu werden? Das zentrale personalpolitische Instrument von „Normalbetrieben“, die Ermittlung geeigneter Arbeitskräfte per Auswahlverfahren, steht diesem Jugendhilfebetrieb nicht zur Verfügung. Die Auszubildenden werden von der Berufsberatung zugewiesen, nachdem diese die Eignung und Neigung der BewerberInnen für die Berufe Koch/Köchin bzw. Restaurantfachfrau/-mann festgestellt hat. Daß Eignung und Neigung tatsächlich in jedem Fall vorlagen, wird allerdings von den pädagogischen Fachkräften des Jugendhilfebetriebs angezweifelt. Daß die Vermittlung dem Berufswunsch entsprach, dementiert zumindest ein Teil der Auszubildenden. Eine Mitsprache bei der Auswahl der Auszubildenden wäre aus der Sicht des Jugendhilfebetriebs höchst wünschenswert. Ein Rückgrat der Belegschaft bilden die einschlägig qualifizierten und berufserfahrenen FachausbilderInnen. In der (Sommer)-Saison werden zusätzlich erfahrene Fachkräfte eingesetzt, deren Kosten vom Betrieb erwirtschaftet werden müssen. Der Jugendhilfebetrieb verfügt über eine deutlich größere Zahl von Arbeitskräften als ein privatwirtschaftlicher Ausbildungsbetrieb im Gaststättengewerbe, dafür ist das Verhältnis von erfahrenen Fachkräften zu Auszubildenden deutlich un-

günstiger. Erschwert wird der Personaleinsatz im Jugendhilfebetrieb dadurch, daß externe Praktika der Auszubildenden – insbesondere der „Leistungsträger“ – bevorzugt in der Saison absolviert werden müssen, wenn auch die Praktikumsbetriebe einen erhöhten Personalbedarf haben. Aus wirtschaftlichen Gründen wäre eine subventionierte Weiterbeschäftigung der Leistungsträger unter den AusbildungsabsolventInnen im Jugendhilfebetrieb sinnvoll. Allerdings kommen gerade diese am ehesten in privatwirtschaftlichen Betrieben unter. Eine Weiterbeschäftigung zur Verfestigung der Berufserfahrung benötigten eher die schwächeren AusbildungsabsolventInnen.

Im *Fallbeispiel B* werden mit jungen SozialhilfeempfängerInnen und Langzeitarbeitslosen Auftragsarbeiten im Garten- und Landschaftsbau ausgeführt. Die Tätigkeiten umfassen die Pflege öffentlicher Grünflächen und von Privatgärten, gärtnerischen Neuanlagen wie den Bau von Kinderspielflächen, Schulhofumgestaltung, Dachbegrünungen, Hinterhofentsiegelung- und -begrünung u.a.m. Auftraggeber sind Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, gemeinnützige und soziale Einrichtungen und Privathaushalte. Die Anforderungen an die Arbeitskräfte variieren je nach Art und Umfang der Aufträge. Prinzipiell gilt, daß die Qualität der Arbeit den in der Branche üblichen Standards entsprechen muß und die vereinbarten Termine einzuhalten sind. Dabei werden mit den Kunden von vornherein längere Leistungsfristen vereinbart. Diesen Wettbewerbsnachteil versucht der Jugendhilfebetrieb zu kompensieren, indem er, wo es gewünscht wird, die „Endabnehmer“ in Gestaltung und Planung miteinbezieht. Insgesamt gilt, daß die Qualität der erbrachten Leistung entscheidend für den guten Ruf bei Kunden und in der Branche und damit für Folgeaufträge ist. Bei der Auftragsabwicklung muß häufig an verschiedenen Baustellen gleichzeitig gearbeitet und der Arbeitskräfteeinsatz entsprechend geplant werden. Es gibt längerfristige Aufträge (beispielsweise die Pflege der Anlagen eines Industrieunternehmens) mit einem festen und kontinuierlichen Arbeitsaufwand und einem planbaren Arbeitskräftebedarf und kurzfristige Aufträge, die je nach Umfang, Größe und Volumen auch die Beteiligung von Subunternehmern erforderlich machen können.

Wie bewältigt der Betrieb diese vielfältigen Anforderungen, und wie sichert er die Qualität seiner Leistungen? Für Kontinuität und Qualität sorgt ein fester Personalstamm von im Garten- und Landschaftsbau einschlägig qualifizierten Fachkräften. Weil ständig wechselndes Personal Auftraggeber beunruhigt und man damit riskiert, wichtige Kunden zu verlieren, wurde der Bildung dieser Stammebelegschaft eine hohe Priorität eingeräumt. Anreize, mit denen qualifiziertes Personal gewonnen und längerfristig gehalten werden konnte, waren: unbefristete Arbeitsverträge, eine übertarifliche Entlohnung, geregelte Arbeitszeiten. Bei der Auswahl der TeilnehmerInnen, die über das Sozialamt in den Jugendhilfebetrieb vermittelt werden, ist dieser beteiligt. Aufgrund seines guten Rufs im Stadtteil gibt es eine große Zahl von Bewerbungen. Auswahlkriterien sind: einschlägige berufliche Qualifikationen oder Vorerfahrungen, gesundheitliche Voraussetzungen, Motivation, das Passen in die Arbeitsteams. Es gibt eine Selektion, durch die u.a. die Zahl der Problemfälle „verkräftbar“ gehalten wird. Die „richtige“ Mischung von Arbeitskräften bestimmt die Zusammensetzung der einzelnen Arbeitsteams. Die Mischung ist vom Auftrag und den damit zusammenhängenden Arbeitsanforderungen abhängig. Dabei gibt es keine festen Schlüssel für das Verhältnis von AnleiterInnen und TeilnehmerInnen. Reinigungs- und Pflegearbeiten können überwiegend von Hilfskräften erledigt werden, bei gärtnerischen Neuanlagen kommen Hilfskräfte nur begrenzt zum Einsatz. Grundsätzlich besteht die Gefahr, daß wenig Zeit bleibt, um die TeilnehmerInnen für anspruchsvolle Tätigkeiten zu qualifizieren. Seit Betriebsgründung im Jahr 1991 gelang es, sechs TeilnehmerInnen in feste Arbeitsverhältnisse zu übernehmen. Der Vermittlung in den externen Arbeitsmarkt dienen betriebliche Praktika. Wie im *Fallbeispiel A* besteht auch hier das Problem, daß Praktikumsplätze nur in der Saison angeboten werden, wenn der Jugendhilfebetrieb auf seine Arbeitskräfte nur schwer verzichten kann.

Im *Fallbeispiel C* arbeiten die TeilnehmerInnen überwiegend an der Sanierung von denkmalgeschützten, trägereigenen Gebäuden, die zu einem Begegnungs- und Ausbildungszentrum umgebaut werden. Das Ziel, parallel Aufträge zu akquirieren und Einnahmen zu erwirtschaften, ist nur sehr begrenzt realisiert worden. Auftragsarbeiten haben den Charakter des Zufälligen. Entsprechend kommen die TeilnehmerInnen nur in Ausnahmefällen mit Tätigkeiten mit „marktüblichen“ Leistungsanforderungen in Berührung. Bei der Arbeit am eigenen Objekt fehlt der für den betrieblichen Alltag im Baugewerbe übliche Termin- und Leistungsdruck weitgehend. Wenn eine Wand nicht geradegezogen ist, wird sie wieder eingerissen und neu aufgebaut. Zeit spielt nur eine geringe Rolle. Die Qualität des Produkts muß allerdings bestimmten Standards entsprechen.

Die eingesetzten handwerklichen AnleiterInnen, die über Berufsausbildungen und -erfahrungen in Bauberufen verfügen, werden aus arbeitsmarktpolitischen Fördermitteln finanziert und vom Arbeitsamt vermittelt. Bei der Auswahl kann der Betrieb beschränkt Einfluß ausüben. Das Anlei-

tungspersonal ist für die Sanierung der trügereigenen Einrichtungen ausreichend qualifiziert, für größere Auftragsarbeiten würden jedoch Fachkräfte mit Meisterprüfung benötigt. Als TeilnehmerInnen wurden in einer ersten Phase junge ABM-Kräfte beschäftigt, die vom Arbeitsamt zugewiesen wurden. Problematisch war, daß für diese – häufig in anderen als Bauberufen ausgebildeten jungen Erwachsenen – Hilfsarbeit am Bau keine Berufsperspektiven eröffnete. Hohe Fehlzeiten und Motivationsprobleme führten zu Beeinträchtigungen der Arbeit auf der Baustelle. Inzwischen werden junge SozialhilfeempfängerInnen beschäftigt, für die das Angebot die Funktion einer berufsvorbereitenden und beruflich stabilisierenden Maßnahme hat. Es gibt mit dieser Zielgruppe eine erkennbar bessere Übereinstimmung mit den Anforderungen der Arbeit. Der Arbeitsalltag läßt sich charakterisieren als wertschaffende Arbeit fernab vom Stress „normaler“ Erwerbsarbeit.

Jugendhilfebetriebe – so unser Fazit – sind wie privatwirtschaftliche oder öffentliche Betriebe darauf angewiesen, die Zusammensetzung ihrer Belegschaft so zu gestalten, daß sie den Anforderungen der zu erfüllenden Aufgaben gerecht werden. Dies zu leisten ist um so dringlicher, je stärker der Betrieb darauf angewiesen ist, Einkünfte zu erwirtschaften. In allen drei Fallbeispielen werden die Beschäftigten dem Betrieb durch externe Instanzen wie Arbeitsamt oder Sozialamt zugewiesen, so daß die Möglichkeit entfällt, auf dem externen Arbeitsmarkt gezielt Arbeitskräfte auszuwählen. Die Zuweisung der Beschäftigten erfolgt nach Kriterien, die nur teilweise mit den betrieblichen Anforderungen vereinbar sind. Allerdings, wenn ein längeres Kooperationsverhältnis zwischen Jugendhilfebetrieb und zuweisender Stelle besteht, entwickeln sich zum Teil jenseits der formalrechtlichen Ausgangslage zwischen Betrieb und zuweisender Stelle Aushandlungsprozesse, in denen die betrieblichen Anforderungen an Gewicht gewinnen können. Der größte Entscheidungsspielraum wird in dieser Hinsicht im *Fallbeispiel B* erreicht, wo der Jugendhilfebetrieb eine Auswahl unter einer großen Zahl von Bewerbern treffen kann.

Ein Betrieb, der seine Produkte und Dienstleistungen vermarkten muß, kann, auch wenn seine Aktivitäten in hohem Maße subventioniert sind, nicht mit durchgängig in ihrem Leistungsvermögen beeinträchtigten Arbeitskräften operieren. In zwei der drei untersuchten Fallbeispiele wird in den Belegschaften ein Mischungsverhältnis von Qualifikationen, Erfahrungen und Leistungsvermögen hergestellt, das eine den Standards entsprechende Leistungserbringung ermöglicht und das sich mit einer Förderung der TeilnehmerInnen verbinden läßt. Dies geschieht teilweise (ausdrücklich im *Fallbeispiel B*) durch die Heterogenität in den Merkmalen der TeilnehmerInnen selbst. Relativ durchgängig übernehmen die fachlichen Anleiter die Funktion von Leistungsträgern in der Belegschaft. Schließlich werden die erwirtschafteten Erträge vorrangig dazu genutzt, die Belegschaften durch leistungsfähige Fachkräfte zu verstärken. Ein so hergestelltes „gutes“ Mischungsverhältnis von unterschiedlichen Qualifikationen in der Belegschaft ermöglicht es den Jugendhilfebetrieben, am Markt zu operieren. Es birgt aber gleichzeitig das Risiko, daß sich unter dem Druck der Marktanforderungen in der Belegschaft Arbeitsteilungen herausbilden, die nicht mehr dem Ziel der Förderung des Arbeitsvermögens der TeilnehmerInnen entsprechen: Die anspruchsvollen Aufgaben werden von den Fachkräften erfüllt, die TeilnehmerInnen werden auf anspruchslose Routinearbeiten verwiesen.

Das Ziel der Förderung im Jugendhilfebetrieb ist die Vermittlung der TeilnehmerInnen in den ersten Arbeitsmarkt. Hier besteht ein schwer lösbarer Ziel-

konflikt. Der pädagogisch-sozialpolitische Auftrag lautet, den eigenen Arbeitskräften den Weg in andere Betriebe zu bahnen. Die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse führen dazu, daß Leistungsträger möglichst im eigenen Betrieb gehalten werden, zumindest für den Zeitraum, in dem das Arbeitsverhältnis subventioniert wird. Förderrichtlinien müßten in diesen Zielkonflikten Kompromisse ermöglichen, die den pädagogisch-sozialpolitischen Zielen und den betrieblichen Notwendigkeiten gerecht werden. Der Jugendhilfebetrieb eröffnet also Chancen für die Entwicklung des Arbeitsvermögens gerade von solchen Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die unter Bedingungen verschulten oder praxisfremden Lernens nur schwer gefördert werden können. Der Jugendhilfebetrieb ist gleichzeitig eine selektive Veranstaltung. Dieser Widerspruch kann zumindest teilweise dadurch aufgelöst werden, daß in gemischten Belegschaften pädagogische und betriebswirtschaftliche Anforderungen zum Tragen kommen.

### *1.3 Betriebswirtschaft oder Pädagogik? Was bestimmt die Richtlinien der Betriebspolitik?*

Bei der Qualifizierung und Beschäftigung von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen wirken Fachkräfte mit unterschiedlichen Qualifikationen zusammen. Die Richtlinien der Bundesanstalt für Arbeit für die außerbetriebliche Ausbildung z.B. sehen den Einsatz von Berufsausbildern, Stützlehrern und Sozialpädagogen vor, um den fachpraktischen, den allgemeinbildenden und fachtheoretischen und den sozialarbeiterischen Anforderungen gerecht zu werden. Die betriebsförmige Organisation von Qualifizierung und Beschäftigung erfordert zusätzlich betriebswirtschaftliche Qualifikationen. Wie wurden diese in den von uns untersuchten Fallbeispielen in die Arbeit eingefügt, und wie bestimmt sich das Verhältnis der Betriebswirtschaft zu den verschiedenen in der Arbeit vertretenen Pädagogen?

Die personelle Ausstattung des Ausbildungsbetriebs im *Fallbeispiel A* umfaßt FachausbilderInnen, StützlehrerInnen und SozialpädagogenInnen. Zusätzlich war von vornherein ein Betriebswirt mit abgeschlossener gastronomischer Ausbildung und Erfahrungen in der Leitung eines entsprechenden Betriebs beteiligt, der erst als (technischer) Betriebsleiter, später als Leiter des Projekts insgesamt fungierte. Die Entwicklungsgeschichte des Projekts läßt sich in drei Phasen unterteilen, in denen die Rollen von Berufspädagogik, Sozialpädagogik und Betriebswirtschaft unterschiedlich gewichtet waren: In der ersten Phase des „Regiments der Ausbilder“ wurde ausgebildet, wie man es aus DDR-Zeiten gewohnt war. Fachausbilder und Betriebswirt sorgten für eine Dominanz berufsfachlicher Anforderungen. Sozialpädagogik und Stützunterricht wurden als „westlicher Firlefanz“ abgetan. In der zweiten Phase wurde das Projekt mit schwierigeren Jugendlichen konfrontiert und nahm die in der alten Bundesrepublik entwickelten Konzepte einer sozialpädagogischen Berufsausbildung zur Kenntnis. In zum Teil konflikthaften Auseinandersetzungen wurde eine neue Balance gesucht zwischen den ausbildungs- und berufstypischen Verhaltens- und Leistungsanforderungen und den Problemen und Hindernissen auf seiten der Auszubildenden bzw. aus ihrem sozialen Umfeld. Mit der Ausdehnung der Betriebszeiten hin zu einer ganzjährigen Öffnung des Hotel- und Tagungsbetriebs haben betriebswirtschaftliche Anforderungen an Gewicht gewonnen. Das pädagogische Gespräch zwischen Sozialarbeiterin und Auszubildender muß im Zweifelsfall beim gemeinsamen Gläserspülen am Tresen stattfinden. Pädagogische Funktionen werden nicht zwangsläufig der betriebswirtschaftlichen Logik untergeordnet. Betriebswirtschaftliche Sichtweisen und pädagogische Zielsetzungen stehen sich – gleichberechtigt und auch konkurrierend – gegenüber. In Konfliktfällen sind Aushandlungsprozesse notwendig, in denen jede Seite ihre Position

argumentativ gut begründen muß. Dies birgt das Risiko von Reibungsverlusten und enthält die Chance einer gründlichen Reflexion eingespielter Praktiken.

Im *Fallbeispiel B* zeigte sich die Konkurrenz zwischen betriebswirtschaftlicher und pädagogischer Logik bei der Gestaltung der fachlichen Anleitung im Arbeitsprozeß und der sozialarbeiterischen Betreuung der TeilnehmerInnen. Aus der Perspektive von Betriebsleiter und Anleitern führte eine vom Arbeitsprozeß getrennte Sozialarbeit nicht nur zu Arbeitszeitverlusten, sondern ist in ihrer leistungssteigernden Wirkung fraglich. Grundsätzlich konsensuell, aber gleichwohl dieser betriebswirtschaftlichen Logik folgend, wurde die Sozialarbeit in den Arbeitsprozeß integriert: Die SozialarbeiterInnen wurden den Arbeitsteams zugeordnet und arbeiteten mit auf den Baustellen, übernahmen z.T. auch Vorarbeiterfunktionen. Sozialarbeit – so die Begründung – müsse dort wirksam werden, wo sich die Klienten überwiegend aufhielten, nämlich auf der Baustelle. Vertreten wird dies als ein „offensives Konzept von Sozialarbeit, das über das gängige Berufsbild hinausweise“. Das Konzept hat allerdings zur Folge, daß die SozialarbeiterInnen – stärker als andere Fachkräftegruppen im Betrieb – sich vom eigenen Berufsverständnis entfernen und sich auf Unbekanntes einlassen müssen. Im günstigen Fall bedeutet dies Kompetenzerweiterung durch die größere Nähe zu den Klienten und deren Lebenswelten, im ungünstigen Fall wird Sozialarbeit zu Hilfsarbeit mit Lückenbüßerfunktion.

Auch für das *Fallbeispiel C* gab es ein Zusammentreffen von Fachkräften aus unterschiedlichen Disziplinen. Auch hier gab es eine Konkurrenz von fachlicher Anleitung und Sozialarbeit. Mangels Marktnähe der Aktivitäten hatte jedoch die betriebswirtschaftliche Dimension kein Gewicht. Im Mittelpunkt von Auseinandersetzungen standen vielmehr pädagogische Fragen, etwa nach dem Verhältnis der Lernorte Schule und Baustelle bzw. von fachtheoretischen und fachpraktischen Qualifizierungsteilen. Überraschenderweise stellte sich trotz dieses Übergewichts pädagogischer Zielsetzungen pädagogischer Erfolg lange Zeit nicht ein. Mangels ernsthafter Arbeits- und Qualifizierungsanforderungen fühlten sich die TeilnehmerInnen unterfordert und wurden zunehmend demotiviert.

Zum Verhältnis betriebswirtschaftlicher und pädagogischer Zielsetzungen kann festgehalten werden: Das problemlose und harmonische Zusammentreffen beider Fachlichkeiten haben wir nicht vorgefunden. Nur im *Beispiel C*, in dem entgegen der Projektintention die betriebswirtschaftliche Dimension durchgängig vernachlässigt wurde, bleibt Pädagogik unangefochten in ihren Zielen und Methoden, wobei der Schonraumcharakter des Angebots eine wirksame Förderung der TeilnehmerInnen eher behindert als befördert. Ansonsten vollzieht sich das Zusammenwirken der beiden fachlichen Orientierungen eher konflikthaft mit z.T. wechselnden Koalitionen und Übergewichten. Relativ durchgängig „verbünden“ sich Betriebswirtschaft und Berufspädagogik, die gemeinsam an die langjährige Tradition einer betrieblichen Pädagogik in der fachpraktischen Ausbildung im Betrieb als Teil der beruflichen Erstqualifizierung im dualen System anknüpfen können. Demgegenüber findet sich am Ende der von uns beobachteten Entwicklungen die Sozialpädagogik in einer eher nachgeordneten Rolle. Ihre „Abordnung in die Produktion“ wird zwar als Kompetenz- und Perspektivenerweiterung euphemistisch überhöht, aber dies wird weder konzeptionell noch faktisch ausgefüllt. Offen ist, ob eine – bisher nicht vollzogene – Auseinandersetzung mit Konzepten der betrieblichen Sozialarbeit Lösungen hervorbringt. Produktive Mitarbeit mag für SozialarbeiterInnen am Beginn ihres Berufswegs eine Erfahrungs- und Kompetenzerweiterung bedeuten, für erfahrene Fachkräfte dagegen dürfte sie sich eher als Dilettieren in fachfremden Feldern darstellen.

#### 1.4 Konkurrenz oder Kooperation: Das Verhältnis des Jugendhilfebetriebs zur Privatwirtschaft

Wer mit subventionierten Arbeitskräften Güter und Dienstleistungen auf dem Markt anbietet, ruft ordnungspolitische Bedenken hervor und riskiert die Kritik der privatwirtschaftlichen Konkurrenz. Die ordnungspolitischen Bedenken lauten, daß durch subventionierte Arbeitsverhältnisse reguläre gefährdet werden. Die Kritik der privatwirtschaftlichen Konkurrenz hat zum Inhalt, daß der Wettbewerb zu Ungunsten privatwirtschaftlicher Betriebe verzerrt wird. Qualifizierungs- und arbeitsmarktpolitische Förderinstrumente, die eine Subventionierung von Ausbildungs- bzw. Arbeitsverhältnissen zum Inhalt haben, enthalten deshalb Mechanismen, durch die solche Wettbewerbsverzerrungen ausgeschlossen oder zumindest vermieden werden sollen. Beispiel dafür sind die Unbedenklichkeitserklärungen der Kammern, die von freien Trägern eingeholt werden müssen, die Leistungen mit subventionierten Arbeitskräften erbringen wollen (BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG 1997).<sup>3</sup> Bei der Erteilung oder Verweigerung solcher Erklärungen haben die Kammern gewisse Ermessensspielräume, deren Nutzung nicht zuletzt davon abhängt, ob privatwirtschaftliche Betriebe als Kammer-Mitglieder durch diese Entscheidung ihre Interessen verletzt bzw. gefördert sehen. Jugendhilfebetriebe müssen, um diese Hürde zu überwinden, ihr Verhältnis zur zuständigen Kammer ebenso wie ihr Verhältnis zur privatwirtschaftlichen Konkurrenz aktiv gestalten.

Der Hotel- und Gaststättenzweckbetrieb im *Fallbeispiel A* schien dafür eine gute Ausgangslage zu haben. Mit der Öffnung der Grenzen, so wurde erwartet, würden Hotel- und Gaststättengewerbe in der traditionsreichen Tourismusregion nördlich von Berlin boomen. Der Industrie- und Handelskammer wurde erfolgreich eine Vertretung in den Vereinsgremien des Trägers angetragen, die Fachkräfte des Jugendhilfebetriebs pflegten ihre Mitgliedschaften in den einschlägigen Berufsverbänden und erhielten Sitz und Stimme in Prüfungsausschüssen der Kammer, die Hotelküche des Projekts wurde Prüfungsort für fachpraktische Prüfungen der Kammer. Der Jugendhilfebetrieb verpflichtete sich, seine Leistungen zu den markt- und ortsüblichen Preisen anzubieten. Aktiv gestaltet wurde auch das Verhältnis zu den „Meinungsführern“ unter den Gastwirten und Hoteliers der Region. Große Mühe wurde darauf verwendet, bei der Besetzung von Praktikumsplätzen in den Betrieben deren Bedürfnissen und Anforderungen weitgehend Rechnung zu tragen. Dies betraf die zeitliche Lage der Praktika, die Merkmale der PraktikantInnen u.a.m. Schließlich wurden Praktika in privatwirtschaftlichen Betrieben Bestandteil der (quasi-obligatorischen) Fortbildung der gastronomischen Fachkräfte des Jugendhilfebetriebs. Trotz dieser Anstrengungen blieb das Verhältnis des Jugendhilfebetriebs zur privatwirtschaftlichen Konkurrenz grundsätzlich angespannt. Ein Grund dafür lag darin, daß nicht alle touristischen „Blütenräume“ in der Region zu „Früchten reiften“. Dadurch verschärfte sich die Konkurrenz unter der relativ großen Zahl neu etablierter gastronomischer Betriebe. Ein weiterer Grund für Spannungen lag darin, daß der Jugendhilfebetrieb sich um ein hohes Maß an fachlicher Professionalität und um qualitativ hochwertige Leistungen bemühen mußte, um als gleichberechtigter Partner unter den führenden Betrieben der Region anerkannt zu werden. Die dabei erzielten Leistungsverbesserungen verschärften wiederum die Konkurrenz.

Im *Fallbeispiel B* hatte der Jugendhilfebetrieb bei der Entwicklung seiner Marktaktivitäten „politische Rückendeckung“ durch ein entsprechendes Landesprogramm. Damit bestanden günstige

---

3 Vergleiche dazu die aktuelle Diskussion um den im Arbeitsförderungsreformgesetz (AFRG) festgelegten Vorrang privatwirtschaftlicher Betriebe bei der Vergabe von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM), der nur mit Einwilligung der zuständigen Kammer die Vergabe an einen nichtprivatwirtschaftlichen Träger erlaubt.

Ausgangsbedingungen für die Entwicklung seiner Angebote. Der Betriebsgründung in Form einer gemeinnützigen GmbH wurde ein Beirat angegliedert, dem Vertreter von politischen Parteien, von kommunalen Einrichtungen, der Wirtschaftsförderung, der Industrie- und Handelskammer, der Universität u.a.m. angehörten. Motiv für die Mitarbeit der Kammer war ursprünglich sicher auch die „vorbeugende Schadensbegrenzung“. Diese „Aufpasserfunktion“ ist inzwischen mit einer Wertschätzung verbunden, die dem Jugendhilfebetrieb und seiner Arbeit entgegengebracht wird. Dennoch wird strikt darauf geachtet, daß der Jugendhilfebetrieb seine Leistungen zu marktüblichen Preisen anbietet. Im „Schatten“ von großen Anbietern subventionierter Arbeit im Garten- und Landschaftsbau (z.B. der Kommune) bewegt sich der Jugendhilfebetrieb mit seinen Aktivitäten in einer Nische, die vom zuständigen Fachverband eher stillschweigend zur Kenntnis genommen wird. Profitiert hat der Jugendhilfebetrieb von seiner guten Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit, der ökologischen Ausrichtung und der Kooperation mit lokalen Betrieben, die er in die Abwicklung umfangreicherer Aufträge einbezieht.

Im *Fallbeispiel C* bewegt sich das Projekt mit seinen ökologisch und denkmalpflegerisch ausgerichteten Bauleistungen in einem Wirtschaftssektor, in dem die Konkurrenz groß ist und viele Betriebe in der Region um die Existenz kämpfen. Das Projekt hat sich als „Lehmbauspezialist im Denkmalschutz“ einen Namen gemacht, der über die Region hinaus bekannt ist. Allerdings ist trotz eines hohen Bestands an denkmalgeschützten Gebäuden in der Region aufgrund der ungünstigen Einkommenslage der Privathaushalte und der leeren öffentlichen Kassen in der Region die Nachfrage gering. Die Kooperationsbeziehungen zu Handwerksbetrieben sind wenig entwickelt. Kontakte zu Betrieben sind eher zufällig und wurden nicht intensiviert. Der Träger ist Mitglied der Handwerkskammer, dies allein verschafft ihm aber noch keinen Freibrief zur unumschränkten Marktentfaltung. Schutz vor Anfeindungen der Konkurrenz bietet bisher hauptsächlich das eigene Unvermögen, mit eigenen Produkten und Leistungen auf den Markt zu gehen.

Das Verhältnis von Jugendhilfebetrieben und Privatwirtschaft ist widersprüchlich. Jugendhilfebetriebe stehen unter dem Zwang, sich in ihren Strukturen, im Rechtsstatus, in den Formen der Kooperation und in ihren Leistungen den privatwirtschaftlichen Betrieben zunehmend anzupassen, und sind gleichzeitig deren Kritik ausgesetzt, unprofessionell oder aber auch zu professionell – nämlich zu erfolgreich – zu arbeiten. Aus der Notwendigkeit, die Beziehungen zur Privatwirtschaft zu gestalten, ergeben sich Annäherungen, die auf Strukturen und Binnenprozesse des Jugendhilfebetriebs zurückwirken. Der Jugendhilfebetrieb wird dem privatwirtschaftlichen Betrieb ähnlicher, für den es auch bereits vielfältige Instrumente der Subventionierung von Arbeit gibt (vgl. dazu z.B. BRAUN 1996c). Der einleitend referierte Vorschlag der Fachkommission „Jugendhilfe und Arbeitsförderung“, Aufgaben der beruflichen Förderung benachteiligter Jugendlicher auch privatwirtschaftlichen Betrieben zu übertragen, ist daher nur konsequent. Die Frage, wie die Qualität dieser Förderung zu sichern ist, stellt sich beim Jugendhilfebetrieb wie beim privatwirtschaftlichen Betrieb in ähnlicher Weise (BRAUN 1995, S. 151ff.).

## 2. *Ökonomisierung der Jugendberufshilfe und berufliche Integration von benachteiligten Jugendlichen*

Jugendliche mit ungünstigen Bildungsvoraussetzungen, schwierigen sozialen Biographien und in benachteiligenden Lebensverhältnissen sind von beruflicher und sozialer Marginalisierung bedroht, weil das für sie „zuständige“ duale System der Berufsausbildung sie nicht oder nicht mehr zu integrieren vermag. Die Gründe dafür sind primär betriebswirtschaftlicher Natur: Im dualen System muß sich die Ausbildung von Jugendlichen für den einzelnen Betrieb rechnen –



sei es kurz-, mittel- oder langfristig. Die weitgehende Ausgrenzung von benachteiligten Jugendlichen aus der betrieblichen Berufsausbildung ist erfolgt, weil Betriebe sich deren Ausbildung nicht mehr „leisten“ konnten bzw. weil sie sich den benötigten Nachwuchs an Fachkräften auf anderen Wegen kostengünstiger beschaffen konnten.

Die Jugendberufshilfe ist hier mit ihren Qualifizierungs- und Beschäftigungsangeboten als „Ausfallbürge“ eingesprungen, mit Angeboten, die, häufig zu Recht, als realitätsferne „Trockenübungen“ kritisiert wurden. Lösungen werden jetzt in betriebsförmiger Organisation und damit in einer stärkeren betriebswirtschaftlichen Steuerung gesucht. Damit kommt es zwangsläufig zu einer Neuauflage der Probleme, die aus der bisherigen betrieblichen Ausbildung bekannt sind: Es wiederholt sich das Problem der Auslese, bei der wieder bestimmte Gruppen von Jugendlichen ausgegrenzt werden, das Problem der Konkurrenz von betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und didaktischen Anforderungen, die eine systematische Qualifizierung behindern kann, das Problem der Tendenz der Herauslösung („Besonderung“) von Lernprozessen aus der produktiven Arbeit, die dem pädagogischen Ziel, die Jugendlichen mit Anforderungen mit Ernstcharakter zu konfrontieren, entgegensteht, und das Problem, daß Betriebe dazu neigen, Qualifizierungsziele an kurzfristigen betrieblichen Bedürfnissen statt an einem Konzept einer umfassenden Entwicklung des Arbeitsvermögens zu orientieren.

Hinzu kommt, daß die öffentlichen und freien Träger der sozialen Arbeit unter Druck geraten sind. Aus der Betriebswirtschaft entlehnte Begriffe und Konzepte haben in der fachpolitischen und -wissenschaftlichen Diskussion der sozialen Arbeit derzeit Hochkonjunktur: Management, Effizienz, Effektivität, Output-Orientierung, Controlling, Produktorientierung, Budgetierung usw. Vor diesem Hintergrund werden den Trägern sozialer Arbeit mangelnde Effektivität von Maßnahmen und Programmen, fehlende Effizienz beim Einsatz von Mitteln, starre bürokratische Strukturen, geringe organisatorische Flexibilität, mangelnde Innovationsfähigkeit und das Fehlen einer Dienstleistungs- und Kundenorientierung vorgeworfen (SCHAARSCHUCH 1996, S. 12). Konfrontiert mit dem Vorwurf, die Sozialsysteme seien zu teuer und nicht mehr finanzierbar, stehen die mit sozialer Arbeit befaßten öffentlichen Verwaltungen unter dem Druck, sich nach dem Muster des „New Public Management“ um mehr Kundennähe, Markt- und Serviceorientierung, Dezentralisierung von Verantwortung, Leistungsmessung und Leistungssteuerung zu bemühen. An die Stelle der bislang praktizierten Aufgabenorientierung („Input-Orientierung“) soll eine Ergebnisorientierung („Output-Orientierung“) treten (KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE 1993; Überblick zur Diskussion: SCHNEIDER 1998).

Diese Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung haben Konsequenzen für die freien Träger der sozialen Arbeit. Von Empfängern öffentlicher „Zuwendungen“ entwickeln sie sich zunehmend zu Auftragnehmern, für die die Förderung aus öffentlichen Kassen leistungsbezogen erfolgt (EICHMANN 1996). Freie Träger stehen dann nicht nur im Wettbewerb untereinander, sie müssen zunehmend auch mit privatwirtschaftlichen Anbietern konkurrieren.

In den fachpolitischen und -wissenschaftlichen Auseinandersetzungen zur „Ökonomisierung der sozialen Arbeit“ reichen die Positionen von großer Euphorie bis hin zu tiefer Skepsis: Während die Skeptiker vor einer allmählichen

„BWL-isierung“, d.h. der Vorherrschaft der Betriebswirtschaftslehre in der sozialen Arbeit warnen (SCHMIDT-GRUNERT 1996), in der soziale Arbeit ihr spezifisches, fachliches Profil verliere, richten andere ihre Hoffnungen auf eine rationellere Verwendung von Ressourcen, eine stärkere Ausrichtung des Handelns an Bedürfnissen der Adressaten, auf eine genauere Analyse und Überprüfbarkeit von Qualitätskriterien und deshalb nicht zuletzt auf einen Ausweg aus dem Risiko, zwischen eigenen fachlichen Anforderungen und Vorgaben der Verwaltung zerrieben zu werden. Zwischen Skeptikern und Euphorikern herrscht allerdings Einigkeit, daß ein „Weiter-wie-bisher“ (WÖHRLE 1993, S. 18) nicht mehr möglich sein wird und öffentliche wie freie Träger ihre Arbeit zunehmend auch nach ökonomischen Kriterien legitimieren müssen.

Inzwischen gibt es neben der – zumeist eher programmatischen und grundsätzlichen – Fachdiskussion eine Reihe von Versuchen der Anwendung der „neuen Steuerungsinstrumente“ in der Jugendarbeit und in der Jugendsozialarbeit (vgl. dazu BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 1996). An ihnen fällt auf, daß aus der Betriebswirtschaft entlehnte Konzepte häufig nur formal und in der Regel losgelöst von der sozialarbeiterischen bzw. pädagogischen Fachlichkeit angewandt werden.

Das Konzept des Jugendhilfebetriebs stellt gerade auch vor diesem Hintergrund keine Patentlösung für die Probleme der beruflichen Integration von benachteiligten Jugendlichen dar. Es ist eine Antwort auf die tendenzielle Abschottung der Angebote der Jugendberufshilfe gegenüber „normaler“ Arbeit. Das Konzept bietet Jugendlichen Lernchancen in einer Lebensphase, in der sie sich ernststen Anforderungen aussetzen wollen. Sie benötigen den Ernst des Lebens, um ihr Arbeitsvermögen zu entwickeln. Pädagogik muß allerdings auch im Jugendhilfebetrieb sichern, daß die Ernsthaftigkeit der Anforderungen die Chance zu lernen offenhält und nicht etwa behindert.

## Literatur

- BIERMANN, H.: Berufsausbildung in der Produktionsschule. Konkurrenz oder Kooperation im Ausbildungssystem? In: COLLINGRO, P./SCHRUTH, P./WIRISCH, W. (Hrsg.): Glücksfall Arbeit. Jungarbeiter-Initiative an der Werner-von-Siemens-Schule. Wetzlar o. J., S. 47–55.
- BRAUN, F.: Jugendberufshilfebetriebe. Ein Weg zur Verbesserung der Qualität von Angeboten zur beruflichen Integration von „benachteiligten“ Jugendlichen? In: ROBERT-BOSCH-STIFTUNG 1995, S. 127–171.
- BRAUN, F.: Lokale Politik gegen Jugendarbeitslosigkeit. Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit Band 1, München 1996 (a).
- BRAUN, F.: Ausbildung im Jugendhilfebetrieb. München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 9, 1996 (b).
- BRAUN, F.: Berufliche Förderung von benachteiligten jungen Erwachsenen in privatwirtschaftlichen Betrieben. München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 14, 1996 (c).
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG (Hrsg.): Änderung des Arbeitsförderungs-gesetzes ab 1. April 1997, Bonn 1997.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (Hrsg.): Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. QS 6: Qualitätsstandards in der Jugendsozialarbeit; QS 7: Qualitätsanforderungen in der Jugendsozialarbeit. Bonn 1996.
- EICHMANN, R.: Neue Steuerung im Bereich Jugend und Soziales: Der KGST-Ansatz. In: Forum Jugendhilfe (1996), H. 3, S. 41–45.
- GALUSKE, M.: Sozialarbeit und Arbeitsmarktpolitik. Qualifizierungs- und Beschäftigungsprojekte

- auf dem Hintergrund der Krise der Arbeitsgesellschaft. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 138 (1991), H. 9, S. 195–198.
- KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE (Hrsg.): Das Neue Steuerungsmodell: Begründung, Konturen, Umsetzung. (KGSt-Bericht Nr. 5.) Köln 1993.
- LANGNICKEL, H.: Brauchen soziale Organisationen ManagerInnen? In: Sozialmagazin 18 (1993), H. 7/8, S. 40–46.
- LEX, T.: Berufswege Jugendlicher zwischen Integration und Ausgrenzung. Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit Band 3. München 1997 (a).
- LEX, T.: Qualifizierung und Beschäftigung im „Sozialen Berufshilfebetrieb“. München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 1, 1997 (b).
- LEX, T.: Vom Maßnahmeträger zum Sozialen Betrieb. München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 4, 1998.
- ROBERT-BOSCH-STIFTUNG (Hrsg.): Jugendhilfe und Arbeitsförderung. Neue Wege der beruflichen Integration benachteiligter Jugendlicher. Band 1: Empfehlungen einer Fachkommission. Stuttgart-Gerlingen 1995.
- SCHAARSCHUCH, A.: Der Staat, der Markt, der Kunde und das Geld...? Öffnung und Demokratisierung sozialer Dienste. In: FLÖSSER, G./OTTO, H.-U. (Hrsg.): Die Neuorganisation der Jugendhilfe. Auf der Suche nach alternativen Steuerungsmodellen. Neuwied 1996, S. 12–32.
- SCHÄFER, H.: Abgedrängt – Der Einfluß des Übergangssystems auf die Marginalisierungsprozesse junger Männer am Arbeitsmarkt. In: FELBER, H. (Hrsg.): Berufliche Chancen für benachteiligte Jugendliche? Orientierungen und Handlungsstrategien. Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit Band 2. München 1997, S. 255–354.
- SCHMIDT-GRUNERT, M.: Die „BWL-isierung“ als Hoffnungsträger der Sozialen Arbeit. In: Sozialmagazin 21 (1996), H. 4, S. 30–44.
- SCHNEIDER, H.: Fachlichkeit, Qualität und neue Steuerungsmodelle. Institutionelle Herausforderungen in der Jugendhilfe. Eine annotierte Bibliographie. München/Leipzig: Deutsches Jugendinstitut, Arbeitspapier 1, 1998.
- WÖHRLE, A.: Innovation durch Management. In: Sozialmagazin 18 (1993), H. 7/8, S. 13–23.

*Anschrift des Verfassers und der Verfasserin:*

Frank Braun / Tilly Lex, Deutsches Jugendinstitut e.V., Nockherstraße 2, 81541 München.